

ARTICULATION ENTRE PRATIQUES DE MANAGEMENT ET STATUT (SALARIÉ, VOLONTAIRE, BÉNÉVOLE)

Thibaut DUBOISY

ISEOR et Centre de Recherche iaeLyon Magellan
Université Jean Moulin Lyon 3
(France)

RÉSUMÉ:

Les associations, en France, sont les seules structures à accueillir en leur sein de la main d'œuvre à la fois bénévole, volontaire et salariée. Cette particularité leur confère a priori des spécificités de fonctionnement, et il est d'usage de structurer l'organisation en adaptant les pratiques de management en fonction du statut des acteurs (salarié, volontaire, bénévole), en le considérant révélateur de compétences et d'engagement. L'objectif de cette thèse, à travers une intervention au sein d'un échantillon d'organismes associatifs, est de tendre à prouver que ce type de fonctionnement, rigide et inadapté aux particularités individuelles, a pour conséquences de limiter les capacités de production des acteurs et réduire la performance socio-économique.

Mots-clés: Associations – pratiques de management – performance socio-économique – bénévole – salarié

0. INTRODUCTION

Cette communication a pour objet de présenter de manière concise et fidèle l'état de nos avancées dans le cadre de notre projet de thèse.

Une première partie permettra de contextualiser le projet à travers un état des lieux du secteur associatif en France et de proposer une problématique. Nous détaillerons dans une deuxième partie l'état de la structuration en cours du projet de thèse. Nous évoquerons ensuite le processus de recherche-intervention que nous souhaitons mettre en œuvre et une dernière partie précisera les résultats attendus et les intérêts académiques et managériaux de ces travaux et leurs limites méthodologiques.

1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Notre recherche s'inscrit dans un cadre sectoriel historique : les associations dites de loi 1901. Ces organisations exploitent un cadre législatif défini de manière purement négative et qui aboutit à un large spectre de fonctionnements

opérationnels et de positionnements au sein de la sphère publique. Elles sont actuellement soumises à de nombreuses modifications environnementales.

1.1 Le secteur associatif : point de situation

Suscitant la méfiance des pouvoirs établis, la liberté associative fut reconnue très tardivement. Au cours du XX^{ème} siècle, les associations sont largement passées de l'intérêt collectif à l'intérêt général, et parfois même au service public (Guigue, 2001).

La décentralisation accentuée depuis 1982 a conduit à un transfert de compétences au profit des collectivités territoriales qui ont trouvé dans les associations des partenaires naturels leur permettant d'assurer des tâches nouvelles. La tendance est nette, pour les collectivités publiques, à confier des missions d'intérêt général aux associations dans le cadre d'un contrat ou d'une habilitation unilatérale (Cliquennois, 2001). La spécialisation, voire la professionnalisation des associations permet d'accentuer cette tendance.

1.1.1 Histoire et poids

La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, érigée en principe de droit constitutionnel en 1971, favorise l'initiative et la liberté de créer dans un élan entrepreneurial. Elle a servi au fil du temps de support à des associations philanthropiques ainsi qu'à toutes les associations d'éducation populaire, sans oublier le grand nombre d'initiatives venues de groupes religieux, notamment catholiques.

Les dernières évaluations estiment à 1,5 million le nombre d'associations en France (Tchernonog & Prouteau, 2019), en augmentation annuelle moyenne de 33.000 depuis 2011. Leurs activités, leurs manières de se financer, leur organisation comme leurs tailles sont diverses (Cousineau & Damart, 2017).

Le secteur associatif est composé d'un grand nombre de petites structures. Les trois quarts d'entre elles ont un budget inférieur à 10.000 euros, et ne réalisent que 4% du budget du secteur. A l'opposé, 1,3% des associations gèrent un budget supérieur à 500.000 euros, soit l'équivalent de 71% du budget sectoriel. La même proportion du budget est concentrée par les activités de loisirs, de sport et de culture. De manière globale, le budget 2017 du secteur associatif est évalué à 113 milliards d'euros, contribuant à hauteur de 3,3% au PIB. Le nombre d'associations employeuses tend à se stabiliser : seules 10,6% ont eu recours à l'emploi salarié en 2017.

Cette même année, plus de 31 millions de personnes résidant en France métropolitaine ont déclaré avoir effectué du bénévolat au sein d'au moins une association au cours de l'année, représentant un volume de travail de l'ordre de 1.4 million d'emplois en équivalent temps plein, d'autant plus considérable en le rapportant au volume du salariat associatif, de l'ordre de 1.6 million. En ce qui concerne le volontariat, ce sont plus de 140.000 volontaires qui s'engage chaque année via un contrat de service civique en France.

1.1.2 Transformations et défis

En complément des transformations à l'œuvre dans l'ensemble du secteur privé (digitalisation, nouvelles logiques consuméristes, etc.), le rôle sociétal des associations et leurs relations avec les pouvoirs publics, la mixité de leur main d'œuvre ont des conséquences sur leur fonctionnement.

1.1.2.1 Mutations externes ...

L'investissement progressif par les associations du secteur marchand révèle une nécessité de diversification des sources de financement pour limiter l'assujettissement du projet associatif aux subventions publiques. Parallèlement, l'État favorise progressivement le conventionnement lorsque les donateurs privés exigent de plus en plus une contrepartie en termes de qualité de gestion.

1.1.2.1.1 Une exigence de transparence conduisant à la normalisation

Le scandale de l'ARC en 1996 puis la crise économique de 2007 ont entraîné une crise de confiance impactant l'ensemble du milieu associatif (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). Un champ normatif nouveau, censé restaurer cette confiance, est venu s'ajouter à une grande variété de cadres législatifs et d'agrément qui sont fonction du secteur d'activité (Dauvin & Siméant, 2002; Davister, 2008; Valéau, 2013) : Comité de la Charte, label IDEAS, certification IE001/6, etc (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012).

La normalisation devient un passage nécessaire pour les associations, ajoutant un cadre normatif supra-légal à des exigences peu intégrées à l'esprit de création associatif. Développant le besoin de compétences technico-administratives des associations alors même qu'elles ont pour objet de canaliser l'emploi des ressources, ces normes s'inscrivent dans le cadre de la tétranormalisation conceptualisée par Savall et Zardet (2005), et tend à favoriser d'une part le blocage d'innovations par la peur de l'irrespect normatif, et d'autre part la concurrence entre associations sur des logiques qui ne sont pas nécessairement au service du bénéficiaire final. En d'autres termes, il existe un risque qu'elles entraînent le phénomène qu'elles sont censées enrayer.

1.1.2.1.2 De nouvelles logiques de financement

Les recettes d'activité – commandes publiques et participation des usagers – représentent ensemble une part croissante des ressources des associations, passant de 49% en 2005 à 66% en 2017. Sur la même période, la part des subventions publiques continue de baisser fortement : de 34% à 20% (Tchernonog & Prouteau, 2019).

L'équilibre entre les ressources privées et publiques s'est progressivement inversé, la part privée étant désormais majoritaire à 56% en 2017 contre 49% en 2005. On observe au sein de la part publique une diminution du poids de l'État, compensée par une augmentation de la part des collectivités territoriales et par une augmentation de la part des usagers centrée sur la vente de produits et services (+28% entre 2011 et 2017).

1.1.2.1.3 Des dynamiques concurrentielles

Compte tenu de la croissance continue du nombre d'associations, celles-ci se retrouvent en concurrence sur quatre points : « *la zone géographique à aider, les bénéficiaires de l'action bénévole, le produit (c'est-à-dire les causes à soutenir) et enfin la marque associative* » (Haddad, 2000).

D'autre part, l'investissement progressif du domaine économique par les associations les place également en concurrence avec d'autres acteurs à but lucratifs, conduisant certains auteurs à introduire les notions d' « *associations lucratives sans but* » (Kaltenbach & Séguin, 1996), d' « *entreprises associatives* » (Hély, 2009) ou encore d' « *associations paralucratives* » (Mayaux, 2012).

1.1.2.2 ... Et internes

La spécificité des associations est leur capacité à faire intervenir dans leur production de la main d'œuvre bénévole. Il ne s'agit pas pour autant de la seule main d'œuvre au service du projet associatif : ces acteurs aux statuts différents travaillent selon des cadres légaux divers ce qui a un impact sur la conduite de l'action collective.

1.1.2.2.1 Des acteurs aux multiples statuts

De nombreux acteurs agissent au service du projet associatif : adhérents – membres, militants, bénévoles, volontaires, salariés. Le mot d'adhérent, souvent utilisé, est fort. Il sous-entend que l'on adhère au projet et à la mission de l'organisation, que l'on en soit porteur. Par conséquent, l'adhérent est évidemment une partie prenante interne majeure.

La pratique du bénévolat est très hétérogène, tout à la fois outil d'insertion professionnelle développant l'employabilité, et pratique militante de transformation de la société. Elle peut être éphémère, ponctuelle et utilitariste (Demoustier, 2002; Ospital & Templier, 2018). D'autre part, si le bénévole peut être un acteur productif, il est également, statutairement, le seul dirigeant, in fine, des associations.

Certains auteurs ont appelé à la création d'un « troisième secteur » entre le public et le privé (Delors & Gaudin, 1979). Ce secteur permettrait ainsi de faire rentrer le « travail caché » bénévole (Gaudin & Schiray, 1984) dans l'économie. Selon eux, ce « travail caché » est un potentiel gisement d'emploi, à condition de créer les conditions d'un « travail officialisé ». C'est dans ce cadre que l'État a largement favorisé l'essor de l'emploi associatif par un continuum bénévolat-salariat : emplois d'utilité collective en 1979, travaux d'utilité collective, contrats emploi solidarité, emplois jeunes, jusqu'à la création du Dispositif Local d'Accompagnement en 2002.

Le développement du volontariat résulte quant à lui initialement d'un vide juridique, « *c'est un statut hybride à mi-chemin entre le bénévolat et le salariat* » (Valéau, 1998). Le volontariat peut être considéré comme une forme de bénévolat, mais il s'en distingue car il s'agit d'un engagement à temps plein, exclusif de toute autre activité rémunérée publique ou privée et, d'autre part, rémunéré par une indemnité mensuelle exonérée de l'impôt sur le revenu et

exclue de l'assiette de la CSG et de la CRDS. Son utilisation par les associations, et par les volontaires eux-mêmes, peut traduire des réalités très diverses selon la forme contractuelle : service civique en France, européen, solidarité internationale, etc (Retière, 1994; Valéau, 1998; Dauvin & Siméant, 2002; Merchez, 2002; Chevreuil, 2010).

Ces statuts à géométrie variable, dont les représentants occupent bien souvent des rôles multiples (adhérent et administrateur, salarié et bénévole, etc.) ou successifs (Cottin-Marx, 2020), sont révélateurs d'engagements variés qui se croisent et travaillent ensemble à la réussite du projet associatif, malgré des relations professionnelles parfois complexes.

1.1.2.2.2 Une érosion des relations professionnelles

Le bénévolat est à la base du fait associatif. L'embauche de salariés n'intervient que dans un second temps et d'une façon qui semble induite par les circonstances (Dussuet & Flahault, 2010) que nous avons évoquées. Deux figures émergent clairement : d'un côté, le dirigeant-bénévole et de l'autre, subordonné au premier, le salarié ; cette représentation fait ainsi du bénévole un employeur à part entière. Du moins d'un point de vue juridique, car le statut d'employeur n'est pas assumé ni assuré de la même manière en fonction des associations.

Dans un premier temps, cela est dû au rapport conflictuel que le bénévole peut entretenir vis-à-vis du salarié, faisant de ce dernier essentiellement un représentant d'une technocratie centralisée affaiblissant potentiellement le bénévolat. L'opposition se joue donc en premier lieu sur des notions de pouvoir. En second lieu, l'employeur associatif est une hydre et le pouvoir peut être dilué entre plusieurs instances (la présidence, la direction, le bureau, le CA, etc.), bien que cela n'interdise pas la possibilité que tous les pouvoirs soient centralisés dans les mains d'une seule et même personne (un dirigeant bénévole fondateur par exemple) (Cottin-Marx, 2020).

Enfin, avec le rapport que le dirigeant-bénévole entretient avec le fait même d'être employeur. Pour nombre d'entre eux, il s'agit d'une responsabilité inattendue ils peuvent s'en désintéresser (Russo, 2020). La fonction employeur est vue comme chronophage et décourageante, manquant de sens, certains refusant même jusqu'à la reconnaissance de leur statut d'employeur.

De leur côté, les salariés ont longtemps été considérés comme des bénévoles, puis des bénévoles indemnisés, motivés avant tout par le projet de l'association et le service aux usagers, et moins par les revenus issus de ce travail (Devetter et al., 2019). La substituabilité du travail salarié au travail bénévole constitue souvent un risque de dénégation de la qualification. Les salariés sont parfois isolés, méconnaissent leurs droits et souffrent d'un manque de reconnaissance : Hély (2009) et Prouteau (2015) y constatent des conditions de travail dégradées avec un recours important aux CDD, horaires, atypiques, temps partiel, etc. L'écart de rémunération parfois très important avec le secteur privé lucratif peut faire penser à une « bénévolisation du travail » (Simonet, 2010).

La dimension « engagée » des associations peut également être pointée comme un obstacle à la prise de conscience salariale, ce que le syndicat Asso analyse

comme un syndrome de Stockholm : les salariés associatifs soutiennent « la cause » et s'engagent dans l'association. Ainsi, faire valoir ses droits, c'est dans une certaine mesure poser des difficultés à la réalisation des missions de l'association, mettre des limites à son engagement, ne plus faire passer « la cause avant tout » (Cottin-Marx, 2015).

Cependant, progressivement les relations professionnelles et leurs rapports de force tendent à s'institutionnaliser pour contribuer à une négociation plus classique entre salariés et dirigeants et prévenir l'émergence des risques psychosociaux, comme on peut le voir dans le développement de syndicats (UDES, ASSO, SMA-CFDT), On peut malgré tout souligner que la figure du volontaire est bien généralement ignorée de toutes les questions liées aux relations professionnelles, bien qu'étant représenté dans de nombreuses associations.

Il s'agit donc pour les associations de professionnaliser leurs pratiques pour survivre et se développer. Cette professionnalisation passe par une structuration des pratiques organisationnelles, qui entraîne nécessairement l'import de compétences généralement synonyme d'emploi salarié. Pour toutes les raisons que nous avons évoquées, de nombreuses associations ont préféré, dans un premier temps, rejeter la gestion, craignant qu'elle n'entrave leurs performances naturelles par une organisation informelle qu'elles aiment cultiver, à l'opposé de nombreux « artefacts » de l'entreprise privée (organigrammes, etc.). Pourtant, la logique gestionnaire, et les disciplines qui lui sont liées, peut apporter des solutions opérationnelles et organisationnelles en améliorant la qualité des services produits pour servir, sans mettre à mal, l'objet social des associations (Mayaux, 2012).

1.2 Problématique et hypothèse centrale

Les organismes associatifs ont fait l'objet de nombreuses recherches dans les disciplines des sciences sociales, en particulier de la part des économistes et des sociologues, les premiers se concentrant majoritairement sur le calcul du volume du bénévolat et sa prise en compte dans la valorisation économique de l'activité associative, les seconds sur l'engagement au sein d'associations (Archambault & Prouteau, 2010). Des auteurs se sont également intéressés au rôle politique des associations et leurs relations avec les pouvoirs publics (Chéroutré, 1998; Hély, 2009; Cottin-Marx, 2017, 2019).

Concernant les sciences de gestion, la majorité des auteurs semblent avoir intégré dans leurs recherches la professionnalisation et ses conséquences. L'attention se porte principalement sur les dynamiques de réponse des associations aux transformations en cours : structuration des pratiques (Chessel & Nicourd, 2009; Boncler & Valéau, 2011; Beaucourt, 2012; Everaere & Valéau, 2012), relations entre les acteurs (Héritier, 2002; Halba, 2006; Laheyne, 2012; Cousineau & Damart, 2017; Ospital & Templier, 2018), implémentation d'outils de gestion (Delattre, 1998; Valéau, 2013), fonctionnement de la gouvernance (Laville & Hoarau, 2008), conditions du dialogue social (Rivet, 2012; Hély et al., 2015; Cottin-Marx, 2015, 2020), ou encore en investissant des

champs spécifiques comme les ONG (Dauvin & Siméant, 2002; Valéau, 2004; Ryfman, 2013)

Malgré ces nombreuses recherches, la dimension organisationnelle des associations est méconnue et leur management est un « *angle mort* » (Laville & Hoarau, 2008). Il semble néanmoins se dégager que les mutations en cours sont à l'origine de nombreuses tensions entre les acteurs internes (salariés, volontaires et bénévoles).

Ces tensions mettent en jeu une grande diversité de parcours individuels, de compétences, de cadres législatifs (droit du travail, etc.). La structuration des pratiques de management constitue donc une étape particulièrement importante qui doit être alimentée par une bonne compréhension des potentiels individuel et collectif des acteurs pour conduire à leur articulation efficace au sein du système organisationnel.

Pourtant, il semble que les associations choisissent généralement de structurer leur organisation par des pratiques de management différenciées en fonction du statut des acteurs. Ces différents constats nous amènent à formuler les interrogations suivantes : le statut offrirait-il un cadre suffisamment signifiant pour structurer les pratiques de management au sein des associations ? L'orientation qui consiste à structurer les pratiques selon ce seul critère ne porterait-elle pas en elle-même le germe des maux qu'elle est censée guérir ?

Dans ce cadre, notre *objet* de recherche est la ***structuration des pratiques de management au sein des associations***, à destination d'acteurs aux statuts différents ***pour développer leur contribution à l'efficacité de l'action collective***. Les acteurs ***bénévoles, volontaires et salariés*** constituent nos *sujets* de recherche. Notre ***problématique de recherche*** est :

Au sein des associations, comment structurer les pratiques de management pour apaiser les relations entre les acteurs (salariés, bénévoles, volontaires) et accroître leur contribution à la performance collective ?

Notre ***hypothèse centrale*** est :

Modifier le paradigme d'articulation des pratiques de management, en passant du statut au potentiel humain des acteurs, permet d'accroître leur productivité et d'améliorer la performance des associations

2 STRUCTURE DE LA RECHERCHE

Notre projet de thèse est principalement structuré par l'articulation entre la problématique de recherche, notre hypothèse centrale et un corps d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives (Savall & Zardet, 1996). La méthodologie et les cadres théoriques que nous mobilisons devront nous permettre de répondre à la problématique et de valider nos hypothèses.

2.1 Méthodologie de la recherche

2.1.1 Recherche-intervention

Nous adoptons une posture résolument constructiviste en mobilisant la méthode de la recherche-intervention (Savall & Zardet, 1996; David, 2000; Moisdon, 2010). La recherche-intervention a pour finalité la conception de connaissances simultanément pour et par l'organisation et les chercheurs, dans une logique transformative (Krief & Zardet, 2013). Celles-ci sont produites par interaction entre les acteurs organisationnels et le chercheur, entre la théorie et le terrain – itérations successives bouclées – selon le principe d'interactivité cognitive (Savall & Zardet, 1996, 2004).

Renonçant à l'impossible objectivité des informations, nous mobiliserons le concept palliatif d'intersubjectivité contradictoire (Savall & Zardet, 2004). La distanciation vis-à-vis du terrain sera assurée notamment par des échanges réguliers avec notre directrice de recherche, les membres de l'équipe de recherche, ainsi que les enseignements doctoraux. Notre raisonnement suivra un processus récursif déductif, inductif et abductif (David, 2000; Savall & Zardet, 2004).

2.1.2 Les terrains de recherche

Notre champ de recherche est constitué des associations employeuses, de l'ordre de 180.000 en France actuellement (Tchernonog & Prouteau, 2019). Nous sommes en cours de négociation avec différentes structures pour mener en leur sein le processus de recherche que nous exposons en infra.

Il s'agit d'accéder à des terrains où l'existence de la problématique que nous posons est avérée ou latente, et en tous les cas où l'existence de relations professionnelles entre des acteurs salariés, volontaires et bénévoles est une réalité. Nous souhaitons limiter le nombre de structures à un nombre qui soit à la fois suffisamment satisfaisant du point de vue de la représentativité des pratiques, et d'autre part relativement limité nous permettant de conduire de façon qualitative notre processus de recherche.

2.2 Cadres théoriques

Trois théories majeures encadrent notre projet de recherche. La théorie de l'échange social (Homans, 1958; Blau, 1964), la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) et la théorie socio-économique (Savall, 1975).

2.2.1 Théorie de l'échange social

L'échange social est théorisé par Homans puis décrit par Blau comme « *les actions volontaires des individus qui sont motivées par les avantages en retour qui sont anticipés, et qui se concrétisent en effet* » (Homans, 1958; Blau, 1964).

Selon Gouldner, il existe une norme généralisée de réciprocité, qui incite les acteurs à privilégier la création de relations avec d'autres acteurs en capacité de donner la réciprocité : la norme explique la stabilité du système social (Gouldner, 1960). Sahlins ajoute à cette norme la notion d'immédiateté : plus le débiteur répond rapidement au créancier, plus la relation de confiance entre les deux acteurs sera renforcée avec le temps (Sahlins, 1972). Coyle-Shapiro et Conway

(2004) dépassent le cadre temporel pour préciser que ce retour est lui-même conditionné par la valeur perçue du bien reçu.

L'échange social repose sur des biens intangibles non quantifiables, contrairement aux échanges économiques qui font intervenir des biens matériels quantifiables. L'échange repose sur une relation de confiance, le « *lubrifiant qui rend possible le travail dans les organisations* » (Bennis & Nanus, 1985). Le renforcement de la confiance s'appuie sur l'idée que les parties impliquées dans une relation respectent et remplissent leurs engagements et devoirs mutuels. L'échange social et la norme de réciprocité sont à la base de l'existence du contrat psychologique.

2.2.2 Théorie du contrat psychologique

Approfondissant la théorie de l'échange social, Argyris (1960) utilisa le terme de contrat psychologique pour la première fois pour décrire les relations entre des employés et leur contremaître. Le terme fut par la suite développé et actualisé par Rousseau (1995).

La théorie du contrat psychologique se base sur l'incomplétude des contrats classiques pour trois raisons : la rationalité humaine limitée, l'environnement organisationnel est changeant et l'employé comme l'employeur en sont ainsi réduits à « remplir les blancs », et les contrats sont auto-organisant au niveau des individus.

Le contrat psychologique est un accord individuel de promesses faites et à réaliser entre un employé et un employeur. Il est fondé sur un modèle contribution – rétribution : le salarié met en parallèle son investissement dans l'organisation (contribution) avec ce qu'il estime devoir recevoir en échange (rétribution). À travers une modélisation de la relation d'emploi, il offre un cadre d'analyse de l'interaction entre les structures et les comportements organisationnels permettant ainsi une articulation avec la théorie socio-économique et, partant, de lier contrat psychologique et performance.

2.2.3 Théorie socio-économique

La théorie socio-économique (Savall, 1975) propose une représentation structuro-comportementale du fonctionnement de l'entreprise. Une organisation est un ensemble complexe au sein de laquelle il existe des structures en interaction avec des comportements humains, la performance économique et sociale de l'organisation dépendant de la qualité de leur interaction.

La performance économique se définit d'une part par les résultats immédiats de l'organisation, et d'autre part par le niveau de création de potentiel (Savall & Zardet, 1987). La performance sociale est définie comme la satisfaction des besoins humains des acteurs.

Les dysfonctionnements, conséquences d'une interaction négative dans la relation structure – comportement, peuvent être traduits en termes financiers grâce au concept des coûts-performances cachés. Leur évaluation est réalisée à partir de la mesure financière des actions de régulation engendrées par les dysfonctionnements. Ces mesures sont classées selon deux thèmes et six

composants : surcharges (sursalaire, surtemps, surconsommation) et non-produits (non-production, non-création de potentiel, risque) (Savall & Zardet, 1987).

2.2.4 Articulation et complémentarité des cadres théoriques

Nous avons conscience d'un certain antagonisme entre les différents cadres conceptuels que nous mobilisons, les théories de l'échange social et du contrat psychologique constituant des entrées par l'individu, tandis que la théorie socio-économique est une entrée par l'organisation. Or, nous pensons qu'il existe une dialectique à mettre en place entre ces différents cadres conceptuels.

Si l'unité d'analyse de la théorie socio-économique est effectivement l'organisation, la révélation des dysfonctionnements, dans le cas d'une recherche-intervention socio-économique, est basée sur la perception individuelle de chaque acteur organisationnel et qui est exprimée à l'occasion d'entretiens semi-directifs.

Dans ce cadre, nous envisageons le dysfonctionnement révélé par un acteur comme l'expression de la perception d'une violation contractuelle, c'est-à-dire le sentiment qu'un droit ou un devoir est bafoué par la structure vis-à-vis des acteurs, ou l'inverse. Par là même nous pensons qu'il est possible, à partir de l'expression des dysfonctionnements, de révéler le contenu du contrat psychologique de chaque acteur et d'en proposer une modélisation qualitative.

3 ORGANISATION DES TRAVAUX

3.1 Processus de recherche-intervention

Nous suivrons, au sein des terrains de recherche, le processus de recherche-intervention socio-économique, déroulé selon quatre phases : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation. Nous évaluons la durée de réalisation d'une recherche-intervention à environ 8 mois.

3.1.1 Diagnostic(s)

3.1.1.1 Diagnostic socio-économique

En premier lieu, au sein de chaque terrain, des entretiens semi-directifs auront pour objectif d'identifier les dysfonctionnements organisationnels perçus par les acteurs. Les phrases-témoin, propos exprimant un dysfonctionnement, seront extraites et classées au sein d'une arborescence de thèmes et sous-thèmes. L'origine des propos sera tracée selon qu'ils proviennent d'un acteur salarié, volontaire ou bénévole. Ces éléments seront croisés avec la réalisation d'observations non participantes sur les terrains de recherche ainsi que l'étude de documents internes.   partir de ces différents classements émergeront des idées-clés génériques regroupant plusieurs phrases-témoin. Des grilles de convergences-spécificités seront réalisées pour identifier les idées-clés partagées par les acteurs de l'ensemble des statuts et à l'inverse, celles qui leur sont spécifiques. Puis une évaluation de l'impact financier des dysfonctionnements, c'est-à-dire des coûts cachés liés à leur régulation, sera réalisée. Ces éléments seront présentés aux acteurs des terrains par « effet-miroir » puis une

hiérarchisation de cet « effet-miroir » et un avis d'expert seront formulés par l'intervenant.

3.1.1.2 Modélisation des contrats psychologiques

Les grilles de convergences-spécificités, contenant les idées-clés exprimant un dysfonctionnement, nous permettront également de révéler la perception des droits et devoirs de chaque catégorie d'acteurs au sein de l'organisation. Nous répertorierons les idées-clés propres à chaque catégorie d'acteurs (convergences et spécificités) puis identifierons de quels droits et quels devoirs ces dysfonctionnements sont constitutifs de violations de leurs contrats psychologiques. Nous serons alors en mesure de proposer une représentation qualitative des contrats psychologiques (ou normatifs, au niveau collectif) des acteurs.

3.1.1.3 Identification des pratiques de management

Les différents éléments produits nous permettront de proposer un diagnostic d'identification des pratiques de management mises en œuvre au sein du terrain de recherche, et leur différenciation selon les catégories acteurs. Ce diagnostic prendra également la forme de grilles de convergences-spécificités thématiques. Nous relierons par la suite chaque thème avec les dysfonctionnements élémentaires puis, partant, avec les régulations de dysfonctionnements et leur coût. L'incidence de la différenciation des pratiques de management sur la performance de l'organisation sera alors mise en lumière.

3.1.2 Projet & mise en oeuvre

Nous constituerons un groupe d'acteurs qui aura la charge de proposer un projet d'amélioration et de réduction des dysfonctionnements identifiés. Ce projet, piloté par un acteur du terrain de recherche, sera accompagné d'une planification ainsi qu'un budget dont une partie sera identifiée comme financée par la réduction des coûts cachés liés à la régulation des dysfonctionnements. Le projet sera par la suite mis en œuvre.

3.1.3 Évaluations

Les différentes évaluations seront réalisées selon les mêmes modes opératoires que ceux utilisés pour la réalisation des différents diagnostics :

- Concernant la performance de l'organisation, il s'agira de mesurer le niveau de complétude du projet d'amélioration par la mesure de la récupération des coûts cachés liés à la réduction des dysfonctionnements et ainsi, de leur régulation
- Concernant les contrats psychologiques, il s'agira d'identifier les changements de perception des droits et des devoirs des acteurs puis de modéliser de nouveau les contrats
- Concernant les pratiques de management, il s'agira de questionner la persévérance de leur différenciation selon le statut puis d'identifier dans quelle mesure leur rapprochement a permis une amélioration de la performance de l'organisation

3.2 Résultats attendus et limites

Les résultats attendus peuvent être classés selon leur finalité : académiques, dans le cas où ils permettent d'approfondir la connaissance de l'objet de recherche, ou managériaux s'ils modifient sensiblement les représentations et actes de gestion observés au sein du champ de la recherche.

3.2.1 Intérêts académiques

L'intérêt académique majeure de notre projet de thèse est le développement de la connaissance du fonctionnement opérationnel des associations. Nous considérons dans ce cadre le bénévolat comme étant un objet du travail. Nous proposons également un approfondissement de l'exploitation du contrat psychologique, par une modélisation qualitative de son contenu et un mouvement dialectique avec la théorie socio-économique.

3.2.1.1 Un développement de la connaissance du management des associations

Plusieurs auteurs accréditent le manque de connaissance de la dimension organisationnelle des associations (Delattre, 2002; Everaere & Valéau, 2012; Ospital & Templier, 2018). Notre processus de recherche présente l'intérêt d'explorer cet angle mort, en positionnant le chercheur comme un intervenant-chercheur, au cœur des processus organisationnels du changement du terrain d'observation scientifique, en interaction avec les acteurs du terrain.

3.2.1.2 L'approche du bénévolat comme travail

Notre projet, par l'utilisation d'outils et de théories propres aux mondes du travail pour l'étudier et le comparer aux travailleurs salariés, ici le contrat psychologique, et dans le même temps de manière symétrique, de « *réincorporer au travail salarié des valeurs qui étaient jusqu'alors l'apanage du travail non salarié* » (Supiot, 1995), se propose d'intégrer l'objet bénévolat au travail (Simonet-Cusset, 2004).

3.2.1.3 Approfondissement de l'exploitation du contrat psychologique

Dans l'introduction de la version francophone de l'ouvrage de Rousseau (Rousseau et al., 2014), Y. Pesqueux dévoile un paradoxe quant au contrat psychologique. D'un côté, sa notoriété ne fait aucun doute. En France, une vingtaine de thèses sur le sujet ont été soutenues depuis le début des années 2000. D'un autre côté, les résultats de ces travaux de recherche déçoivent : seule la violation contractuelle semble avoir été véritablement exploitée. Ces travaux opèrent par « *prise ponctuelles d'informations* », alors que l'auteur invitait plutôt à « *à rendre compte de l'évolution dans le temps du contrat psychologique* » en fonction des changements organisationnels et de l'évolution de son porteur.

Notre projet propose un approfondissement de l'exploitation du contrat psychologique. La proposition d'une modélisation qualitative des contrats se distingue d'approches quantitatives et, d'autre part, le processus de recherche-intervention favorise une étude longitudinale et ainsi une illustration des conditions d'évolution des contrats psychologiques dans le temps. Enfin, notre recherche est également susceptible d'alimenter la dialectique entre la théorie du contrat psychologique et la théorie socio-économique.

3.2.2 Impacts managériaux attendus

La méthode de recherche-intervention utilisée dans cette recherche permet la production de connaissances et l'élaboration d'outils de gestion adaptés, au service d'une performance socio-économique.

3.2.2.1 Un levier pour développer les relations professionnelles individuelles et collectives

Notre projet de recherche peut contribuer à un renouveau dans la relation collaborateur – manager, par un dialogue libéré, une gestion des compétences plus fine et des objectifs calibrés individuellement. Au niveau collectif, nos résultats peuvent alimenter l'opérationnalisation d'un dialogue social plus performant au sein des associations, par la mise en évidence plus fine des éléments sur lesquels se jouent les tensions actuelles entre parties prenantes.

3.2.2.2 Une contribution à la définition d'une stratégie rh intégrée

En considérant le statut comme n'étant pas le seul critère opératoire pour déterminer les pratiques de management, nous questionnons également la légitimité de certaines pratiques de ressources humaines à l'œuvre au sein des associations. Par exemple : est-il efficace d'organiser des processus de recrutement différenciés ? Quelle politique de formation pour les bénévoles ? Etc.

3.2.2.3 Une clé pour repenser les processus opérationnels

À travers la reconsidération des critères à prendre en compte pour structurer les pratiques de management au sein des associations, notre projet de recherche propose de questionner la pertinence de la mobilisation des acteurs sur chacun des processus opérationnels. L'utilisation de critères connectés à la réalité du potentiel individuel de chaque acteur nous semble être une clé utile pour les positionner efficacement, et de manière éclairée, au sein de ces processus et au service de la performance.

3.2.2.4 Le renforcement de la qualité de gestion et l'amélioration des prestations

La validation de notre hypothèse centrale est susceptible de permettre une performance améliorée pour les associations.

Ces performances pourront être mises au service des bénéficiaires et sans doute la qualité, l'efficacité et la pertinence des prestations proposées en seront améliorées. En conséquence, cela est susceptible de renforcer le partenariat entre les associations et les collectivités territoriales par une augmentation de la délivrance de commandes publiques. D'autre part, par une qualité de gestion améliorée, cela pourrait permettre de diminuer la crise de confiance des parties prenantes qui financent le projet associatif, par une utilisation moindre et plus efficiente des subventions et donations.

3.2.3 Limites

Les différents choix méthodologiques qui encadrent la réalisation de ces travaux de recherche ont des incidences sur la validité interne et externe des résultats attendus et précédemment explicités.

3.2.3.1 Processus de recherche

La principale faiblesse de la méthode de recherche-intervention est la difficile généralisation à partir d'un faible nombre de cas. Notre projet ne fait pas exception : il existe des disparités importantes au sein du secteur associatif français : bénéficiaires de l'action, champ d'action géographique, type de bailleurs, emploi d'acteurs salariés, budget, etc. Cependant, si des disparités – des contingences – sont effectivement à l'œuvre en fonction des structures, des éléments génériques pourront être extraits et ainsi permettre une application des résultats à l'ensemble du champ concerné. Pour identifier ces contingences génériques (Savall & Zardet, 1996), nous nous appuyerons notamment sur l'expérience de l'équipe de recherche que nous intégrerons.

3.2.3.2 Expériences passées du chercheur

Enfin, bien que nous cherchions à mettre en œuvre la démarche de neutralité axiologique de Weber (1919) : émettre des jugements de faits mais aucun jugement de valeur, nous disposons d'un passif au sein d'organismes associatifs, y ayant œuvré en tant qu'adhérent, membre actif – bénévole, volontaire ou salarié. Ce passif oriente notre compréhension du fonctionnement organisationnel et notre position quant aux évolutions à y apporter.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Archambault, E., & Prouteau, L. (2010). Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif. *Travail et emploi*, 124, 57-67.
- Beaucourt, C. (2012). *La gestion des ressources humaines dans le secteur social*.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Boncler, J., & Valéau, P. (2011). *Créer et manager une association loi 1901 : Une gestion au service de valeurs éthiques*. De Boeck Supérieur.
- Bosselut, C. (2008). Partir pour grandir ou ne pas grandir ? Le volontariat de solidarité internationale. *Presses de Sciences Po*, 1, 46-56.
- Boudarssa, C. (2017). *Entre travail et engagement, les acteurs expatriés et nationaux de solidarité internationale au Maroc : Volontaires, salariés, bénévoles et stagiaires. Le cosmopolitisme à l'épreuve?* Université Sorbonne Paris.
- Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations : Quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Management & Avenir*, 54(4), 168-190.
- Chéroutre, M.-T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, 68, 69-88.
- Chessel, M.-E., & Nicourd, S. (2009). Les ressorts des modes de gestion des associations. *Entreprises et histoire*, 3, 6-10.
- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 119-141.
- Cliquennois, M. (2001). La loi du 1er juillet 1901 dans le siècle. *Journal du droit*

des jeunes, 7, 11-15.

Cottin-Marx, S. (2015). Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif. *Mouvements*, 1, 77-83.

Cottin-Marx, S. (2017). Les associations au service des politiques de l'emploi : Genèse du dispositif local d'accompagnement. *Revue française d'administration publique*, 3, 557-570.

Cottin-Marx, S. (2019). Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses. *Marché et Organisations*, 3, 135-151.

Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'IRE*, 2, 29-48.

Cousineau, M. (2017). Les systèmes d'échanges du bénévole : Une clé pour le management. *@GRH*, 22(1), 11-30. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/grh.171.0011>

Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36.

Dauvin, P., & Siméant, J. (2002). *Le travail humanitaire : Les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Presses de Sciences po.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? In A. Hatchuel, A. David, & Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management* (Vuibert).

Davister, C. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Ministère du Travail de Québec*, 5(1).

Delattre, M. (1998). *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole : Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante : Cas d'expérimentation*.

Delattre, M. (2002). Professionnalisme et bénévolat : Alibi de l'amateurisme ou crise des discours? *Revue internationale de l'économie sociale*, 283, 53-66.

Delors, J., & Gaudin, J. (1979). Pour la création d'un troisième secteur, comment créer des emplois. *Centre de recherche Travail et société, Paris*.

Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. In M.-È. Joël & F. Leclerc, *Le bénévolat* (Revue française des affaires sociales, p. 97-116).

Devetter, F.-X., Le Roy, A., Puissant, E., & Vatan, S. (2019). *Économie politique des associations : Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur.

Dussuet, A., & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 111, 35-50.

Everaere, C., & Valéau, P. (2012). La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (De Boeck Supérieur, p. 109-155).

Gaudin, J., & Schiray, M. (1984). L'économie cachée en France : État du débat et bilan des travaux. *Revue économique*, 691-731.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement.

American sociological review, 17.

Guigue, B. (2001). Eternelle jeunesse de la Loi de 1901. *Études*, 394(5), 603-615. Cairn.info.

Haddad, L. (2000). Du marketing guerrier au marketing social : Un retour aux sources pour les associations de solidarité. *Décisions marketing*, 67-74.

Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. De Boeck Supérieur.

Hamidi, C. (2002). Les raisons de l'engagement associatif. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 149-165).

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses universitaires de France.

Hély, M., Rétif, S., & Simonet, M. (2015). Figures de l'employeur et formes du «dialogue social» dans les entreprises de l'ESS. *Mouvements*, 1, 116-125.

Héritier, L. (2002). La protection sociale des bénévoles et des volontaires. Présentation des dispositions. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 83-95).

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 10.

Kaltenbach, P.-P., & Séguin, P. (1996). *Associations lucratives sans but*. Denoël.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 2, 26.

Laheyne, C. (2012). Bénévoles et professionnels. *Le sociographe*, 4, 68-79.

Laville, J.-L., & Hoarau, C. (2008). *La gouvernance des associations* (Paris).

Mayaux, F. (2012). Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire. In J.-C. Dupuis & E. Bayle, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (p. 157-179). De Boeck Supérieur.

Merchez, B. (2002). La loi sur les volontariats civils. Éléments de présentation. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 73-82).

Moison, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 1-2, 213-226. <https://doi.org/10.3917/rfas.101.0213>

Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole? Etude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 3, 3-25.

Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 117-134).

Retière, J.-N. (1994). Être sapeur-pompier volontaire : Du dévouement à la compétence. *Genèses*, 16, 94-113.

Rivet, G. (2012). Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 323, 82-95.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Rousseau, D. M., Rozario, P. de, Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non écrits*.

Russo, P. (2020). *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*.

- Ryfman, P. (2013). Les ONG françaises de développement et humanitaires : Une autre « exception française » en Europe ? *Mondes en développement*, 161(1), 63-78. Cairn.info.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics* (Routledge).
- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10, 157-189.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique: observer l'objet complexe*. Economica.
- Simonet, M. (2010). Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit? *Lectures, Les livres*.
- Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IREES*, 44(1), 141-155.
- Supiot, A. (1995). L'avenir d'un vieux couple : Travail et Sécurité sociale. *Droit social*, 9-10, 823-831.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions*. Dalloz.
- Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : Un passage par les contingences de l'implication*.
- Valéau, P. (2004). La GRH dans les ONG. In *La gestion des ONG* (Vuibert).
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, 328, 76-94.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management : Implications for volunteers using psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 639.